

## Zwischenmenschlicher Umgang und Stimmung in den Zahnarztpraxen ist gut

Im März 2005 fand in Münster eine Veranstaltung zum Thema Personalkosten in Zahnarztpraxen statt. U.a. wurde jeweils ein Referat zum Thema Führung und zum Zusammenhang zwischen Führung und Fehlzeiten gehalten. Die Resonanz auf diese Veranstaltung war derart groß, dass sich das Betriebswirtschaftliche Rechenzentrum für Zahnärzte (BRZ) entschloss, in Kooperation mit dem Weiterbildungsinstitut INPEX Consult eine kurze schriftliche Betriebsklimaanalyse in Zahnarztpraxen durchzuführen. Insgesamt wurden 235 Fragebögen ausgefüllt an das BRZ in Münster zurückgeschickt, davon 77 Prozent ZahnärzthelferInnen (nur 2 davon sind männlichen Geschlechts) und 17 Prozent Inhaberinnen und Inhaber sowie 3 Prozent angestellte Zahnärzte: 3 Prozent machten hier keine Angabe. Für die Auswertung der Ergebnisse wurden zwei Gruppen gebildet: InhaberInnen und Angestellte; und diese zum Teil mit dem Gesamtergebnis verglichen.

Ziel der Befragung war es u.a. herauszubekommen, ob es einen Zusammenhang zwischen Aspekten der Arbeitssituation wie z.B. dem Gruppen- respektive Betriebsklima oder dem Vorgesetztenverhalten in Zahnarztpraxen und Fehlzeiten oder der negativen Bewertung des eigenen Arbeitsklimas gibt.

Mit dem ersten Bild soll die Relevanz betriebsklimatischer Aspekte für die Gesundheit unterstrichen werden. Wir Menschen schöpfen unsere Energie, die uns

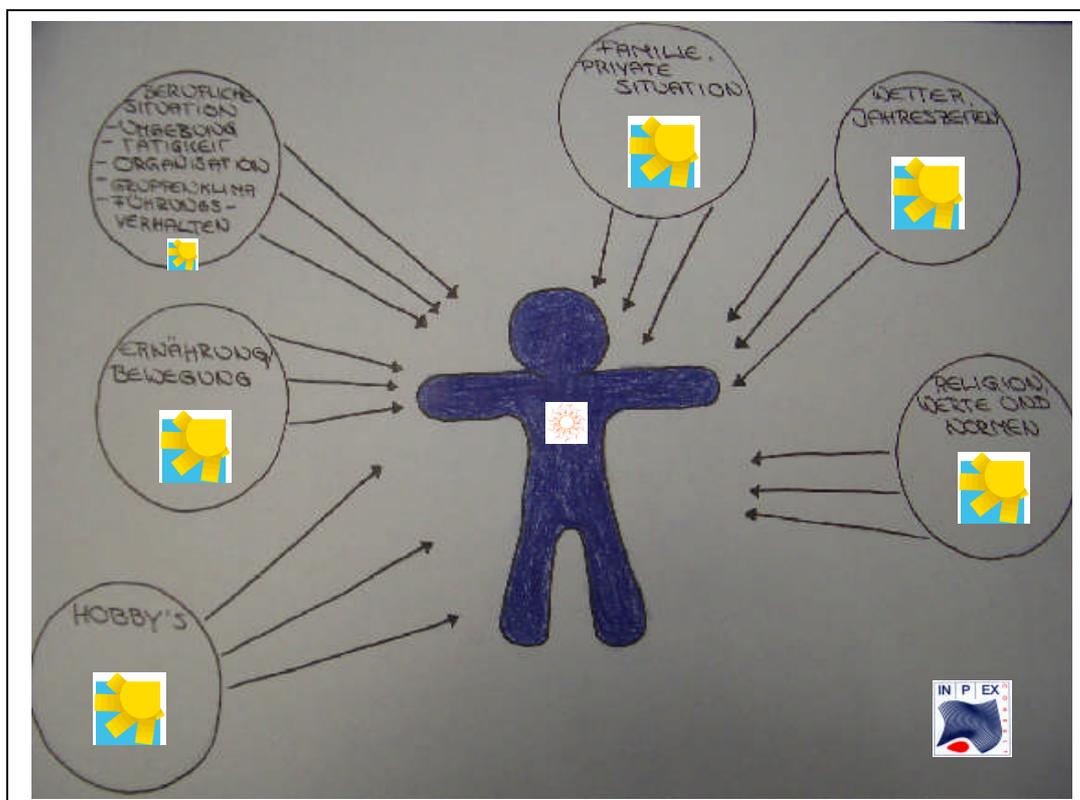


Abbildung 1: Was gibt den Menschen Kraft?

gesund und leistungsstark hält, aus unterschiedlichen Energiequellen (im Bild durch Sonnen symbolisiert). Ganz gewiss spielen die Ernährung und auch gewisse sportli-

che Aktivitäten eine große Rolle, ebenso wie auch die Jahreszeiten (Beispiel: Grippewellen meistens gegen Ende der Winterperiode im Januar und Februar). Für das emotionale Wohlbefinden sind neben ausgleichenden Hobbys vor allem die zwischenmenschlichen Dinge wichtig. Wer in einer schwierigen privaten Situation (z.B. Trennung, Krankheit oder Tod naher Angehöriger) und zudem beruflich unglücklich ist (und hier verbringen wir in der Regel die meiste wache Zeit unseres Lebens!), befindet sich schon in einer persönlichen Katastrophe. Für viele Menschen bieten z.B. noch Religionen oder so genannte Ersatzreligionen Halt im Leben und verschaffen ihnen Kraft.

WIE BEURTEILEN SIE DAS BETRIEBSKLIMA IN IHRER PRAXIS?

- SEHR GUT
- MITTELPRÄCHTIG
- EHER SCHLECHT

Sehr positiv ist, dass insgesamt 54 Prozent aller befragten Personen das Betriebsklima in ihrer Praxis als „sehr gut“ bezeichneten, 43 Prozent mit „mittelprächtigt“ und nur 2 Prozent mit „eher schlecht“. Dies lässt den Schluss zu, dass die Zusammenarbeit in den Praxen größtenteils sehr gut und harmonisch verläuft. Das Ergebnis relativiert sich ein wenig im Vergleich der ArzthelferInnen und angestellten Zahnärzte als Gruppe mit den PraxisinhaberInnen.

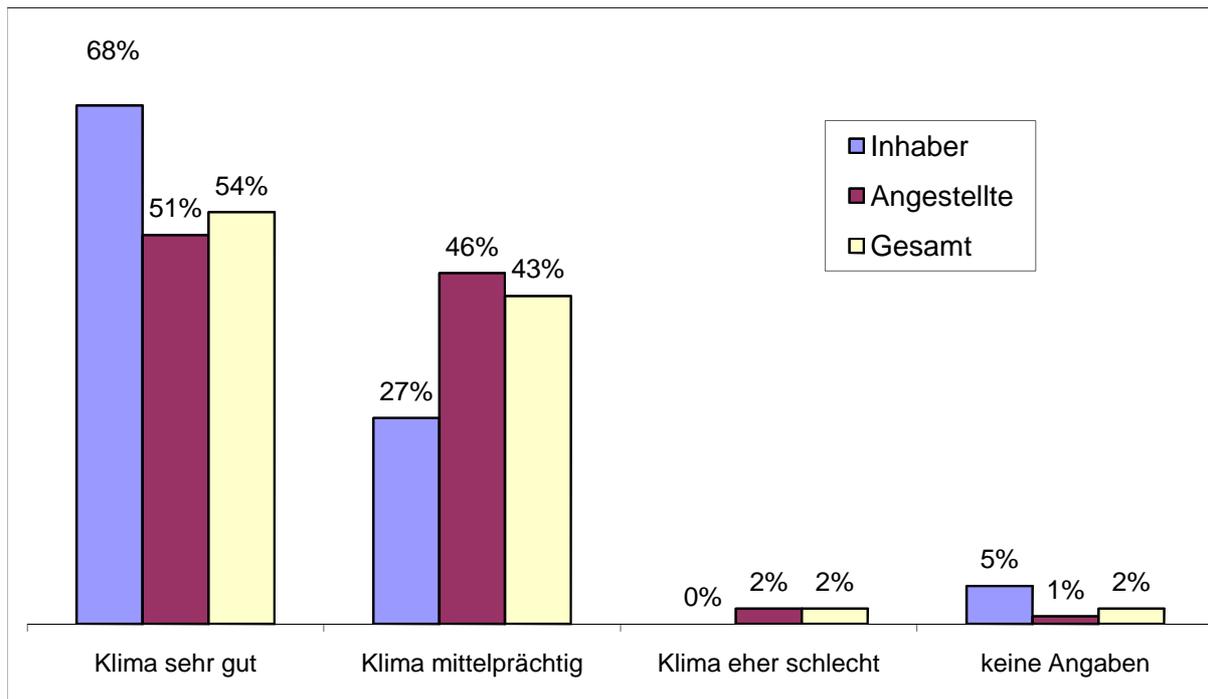


Abbildung 2: Wie beurteilen Sie das Betriebsklima in Ihrer Praxis?

Dann ergibt sich ein Verhältnis von 68 prozentualen Positivbeurteilungen auf der Inhaberseite im Vergleich zu den Angestellten, die gemeinsam 51 Prozent der Stimmen versammeln. Bei der Vorgabe „mittelprächtigt“ trennen sich die beiden Gruppen dann noch deutlicher: 27 Prozent Stimmen sammelte die Inhabergruppe und 46 Prozent die Angestelltenfraktion.

HABEN SIE DAS GEFÜHL; DASS DAS BETRIEBSKLIMA EINEN EINFLUSS AUF MÖGLICHE KRANKENSTÄNDE HABEN KÖNNTE?

- JA
- NEIN
- KEINE AHNUNG, OB ES KRANKENSTÄNDE GIBT
- WIR HABEN KEINE KRANKENSTÄNDE

Konkret wurde auch gefragt, ob es wohl einen Zusammenhang zwischen dem Betriebsklima und den Krankenständen in den Praxen geben könnte. 25 Prozent der Gesamtbefragten antworteten hier mit einem klaren „Ja“, 45 Prozent mit einem ebenso klaren „Nein“.

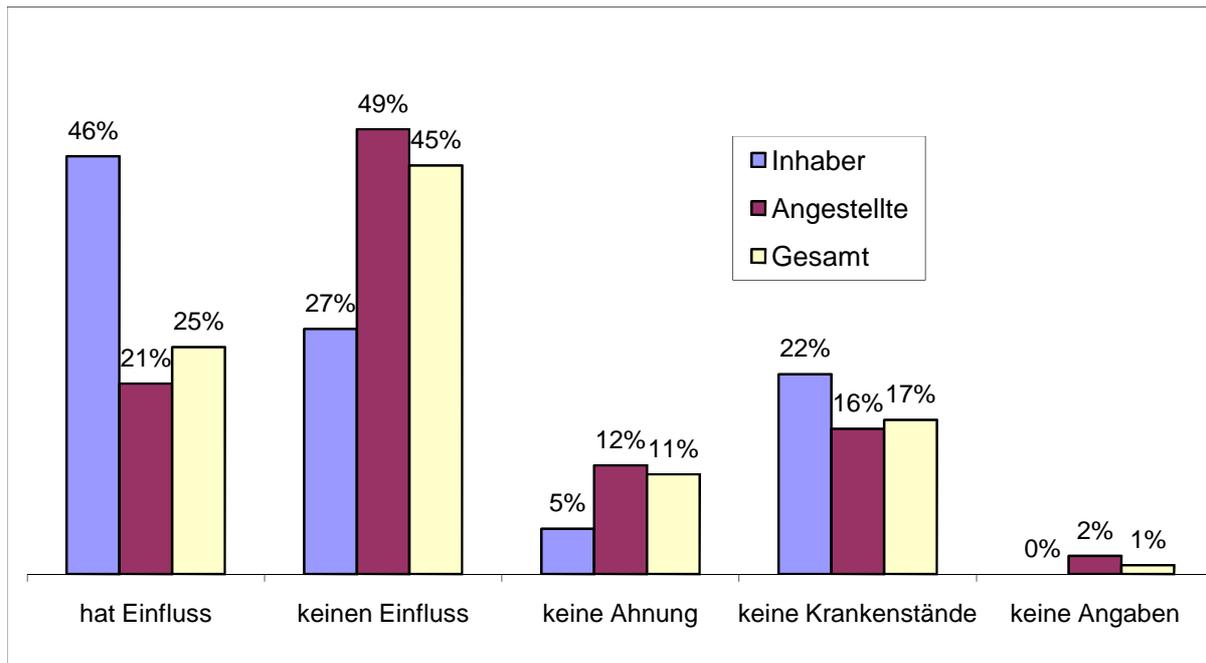


Abbildung 3: Hat das Betriebsklima einen Einfluss auf den Krankenstand in Ihrer Praxis?

Auch hier wieder die unterschiedliche Sichtweise der beiden Gruppen Inhaber und Angestellte. Die Inhaber scheinen deutlich „misstrauischer“ zu sein, da sie einen Zusammenhang insgesamt mit 46 Prozent der Stimmen vermuten, die Angestellten zusammengefasst aber nur mit 21 Prozent.

KOMMEN SIE GERNE ZUR ARBEIT?

- JA
- NEIN
- MAL SO, MAL SO

Ebenfalls positiv ist, dass 72 Prozent aller Befragten ankreuzten, dass sie gerne zur Arbeit gehen würden, weil z.T. die Arbeit einfach Spaß bereitet und/oder weil man sich auf nette Kolleginnen und Kollegen freut. Es waren immerhin aber noch 27 Prozent, die „mal so, mal so“ als Antwort wählten. Mit Unlust geht von den 235 Personen anscheinend nur eine Person zur Arbeit. Das Ergebnis verändert sich auch nur unwesentlich, wenn InhaberInnen und Angestellte getrennt betrachtet werden (73 Prozent zu 72 Prozent). Absolut identisch fiel das Ergebnis zur Antwortmöglichkeit „mal so, mal so“ aus (beide 27 Prozent) und – wie erwähnt – gab lediglich nur eine Person bei den ArzthelferInnen kund, dass sie nicht gerne zur Arbeit kommt.

Diese Frage ist insbesondere auch unter gesundheitsrelevanten Aspekten wichtig. Jemand der sich zur Arbeit schleppt, weil er keine Lust hat, da ihr oder ihm entweder die Tätigkeit an sich keinen Spaß bereitet und/oder alltäglicher Ärger mit KollegInnen

und Führungskräften zu erwarten ist, geht mit einer ganz anderen Energie durch das Leben, als jemand, der sich mit Freude irgendwo hin bewegt. Die eine Situation zieht

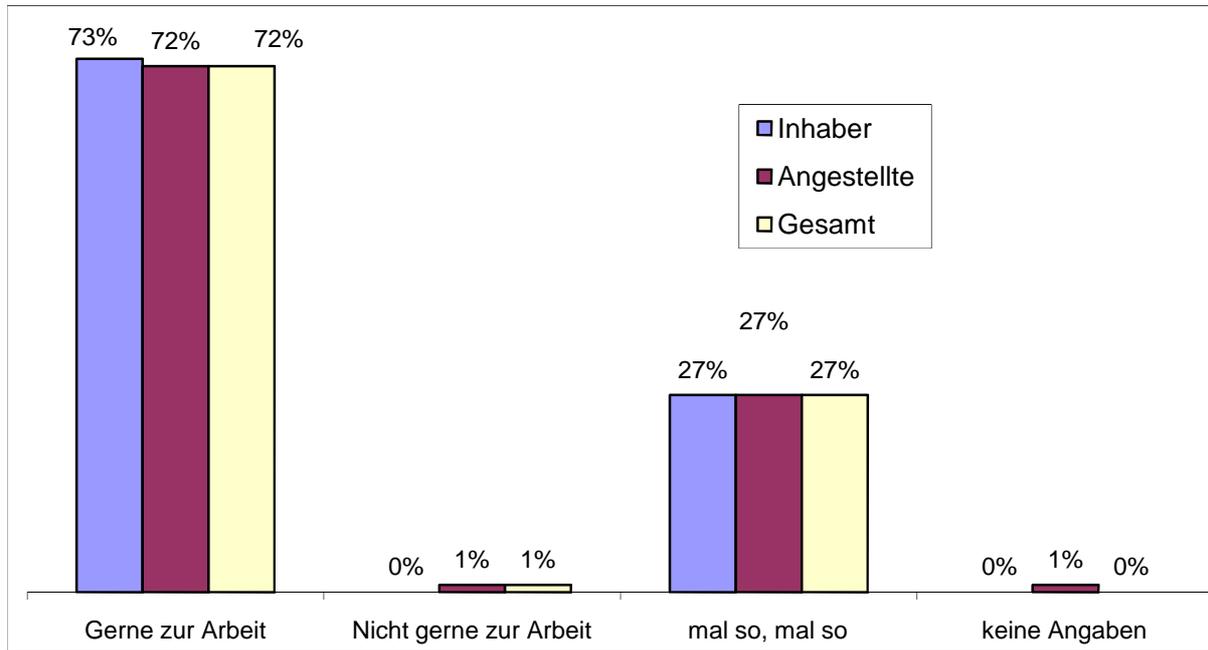


Abbildung 4: Kommen Sie gerne zur Arbeit?

Lebenskraft ab (und macht eher krank), die andere spendet sie (und ist gesundheitsförderlich).

Zwei weitere Fragen, die auf das Betriebsklima schließen lassen, lauteten:

HALTEN SIE EINE VERBESSERUNG IHRER ARBEITSSITUATION FÜR

- SEHR WICHTIG
- TEILWEISE WICHTIG
- NICHT WICHTIG

Hierzu kam folgendes Gesamtergebnis zustande:

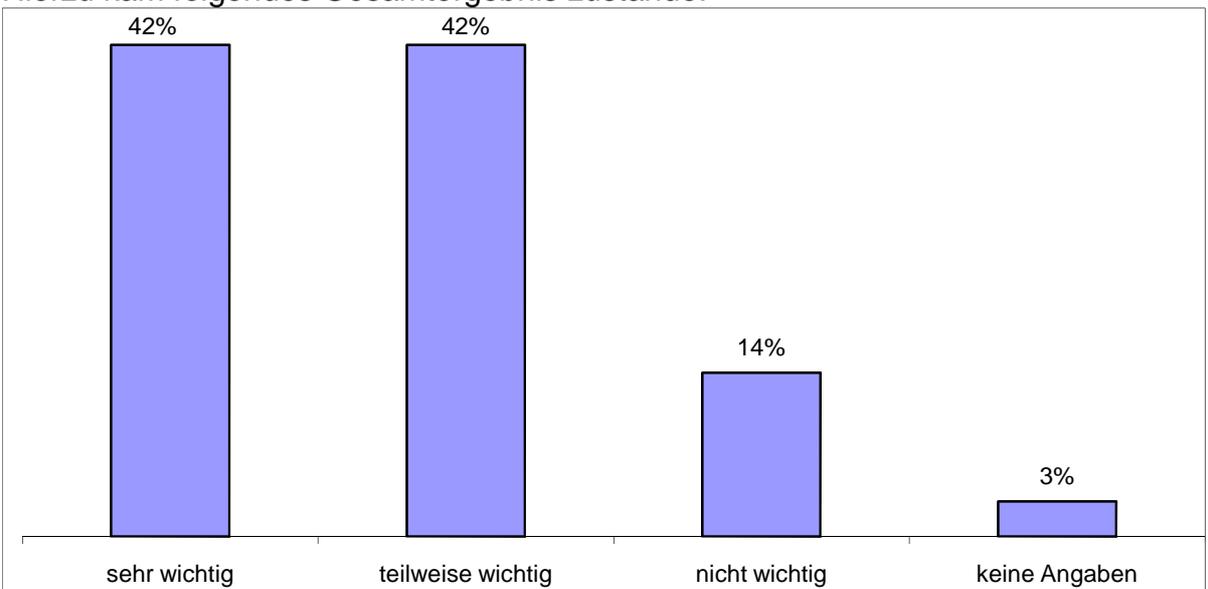


Abbildung 5: Halten Sie eine Verbesserung Ihrer Arbeitssituation für ... wichtig? (Gesamtergebnis)

Unterschieden in die beiden Befragungsgruppen ist zu erkennen, dass die Inhaber ihre Arbeitssituation kritischer bewerten als ihr Personal.

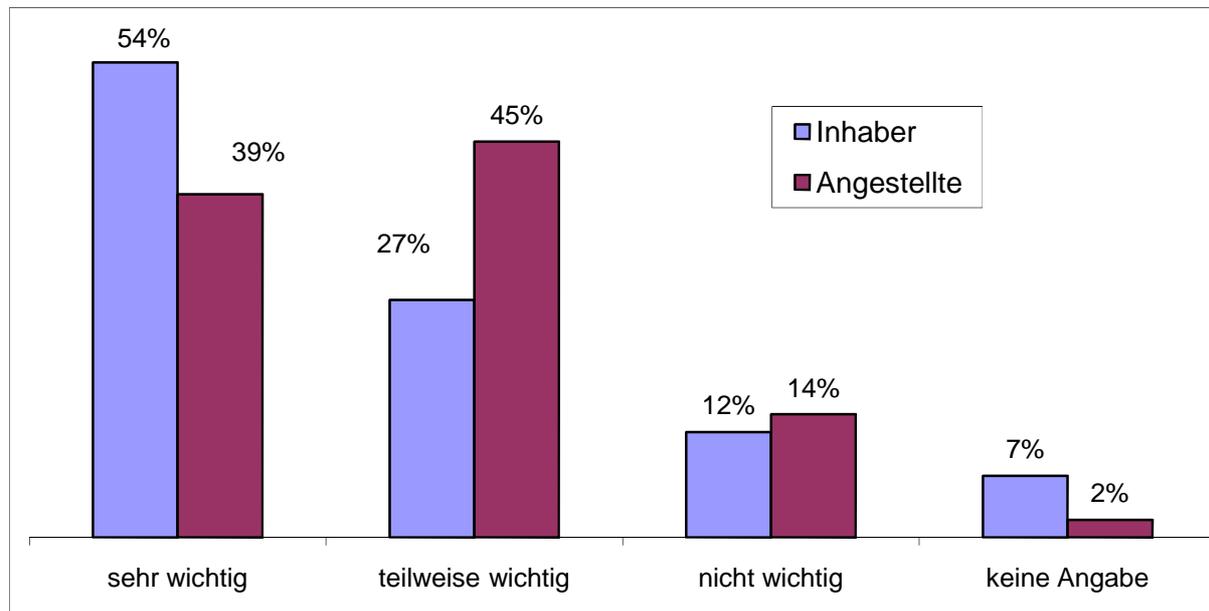


Abbildung 6: Halten Sie eine Verbesserung Ihrer Arbeitssituation für ... wichtig?  
(Vergleich der Befragungsgruppen)

Die Folgefrage sollte ermitteln, in welchen Bereichen der Arbeitssituation die Verbesserung stattfinden sollte. Hierzu wurden insgesamt 5 Angebote unterbreitet:

IN WELCHEN BEREICHEN IHRER ARBEITSSITUATION SOLLTE EINE VERBESSERUNG STATTFINDEN?	
<input type="checkbox"/>	UMGEBUNG
<input type="checkbox"/>	TÄTIGKEIT
<input type="checkbox"/>	ORGANISATION
<input type="checkbox"/>	GRUPPENKLIMA
<input type="checkbox"/>	VORGESETZTENVERHALTEN

Hier waren die fünf Arbeitsbereiche Umgebung, Tätigkeit, Organisation, Gruppenklima und Vorgesetztenverhalten als Auswahlmöglichkeiten vorgegeben und zwei Antworten möglich. Bedauerlicherweise verzichteten 54 der Befragungsteilnehmer (=23 Prozent) auf die Beantwortung dieser Frage gänzlich. Von insgesamt 181 Teilnehmern liegen somit Antworten vor. Die Möglichkeit der Doppelnennung nutzten genau 101 Teilnehmer. Die anderen 81 gaben jeweils nur eine Antwort. Für den Fall der Einzelnennung könnte man nun schließen, dass diesen Teilnehmern genau dieser Bereich besonders wichtig erschien und deshalb eine Doppelbewertung erfolgen sollte. Da aber auch andere Ursachen für Einzelnennungen möglich sind, haben wir uns für die Betrachtung der gesamten Antworten entschieden, so dass in der Summe 283 Antworten vorliegen. Von den Inhabern liegen 48 Antworten vor, so dass sich die Zahl der Antworten der Mitarbeiter auf 235 beläuft. Doppelnennung kamen von 101 und Einfachnennung von 81 Teilnehmern. Aus dieser Datenmenge ergibt sich folgendes Gesamtbild.

Zunächst das Gesamtergebnis aller 283 Antworten im Überblick:

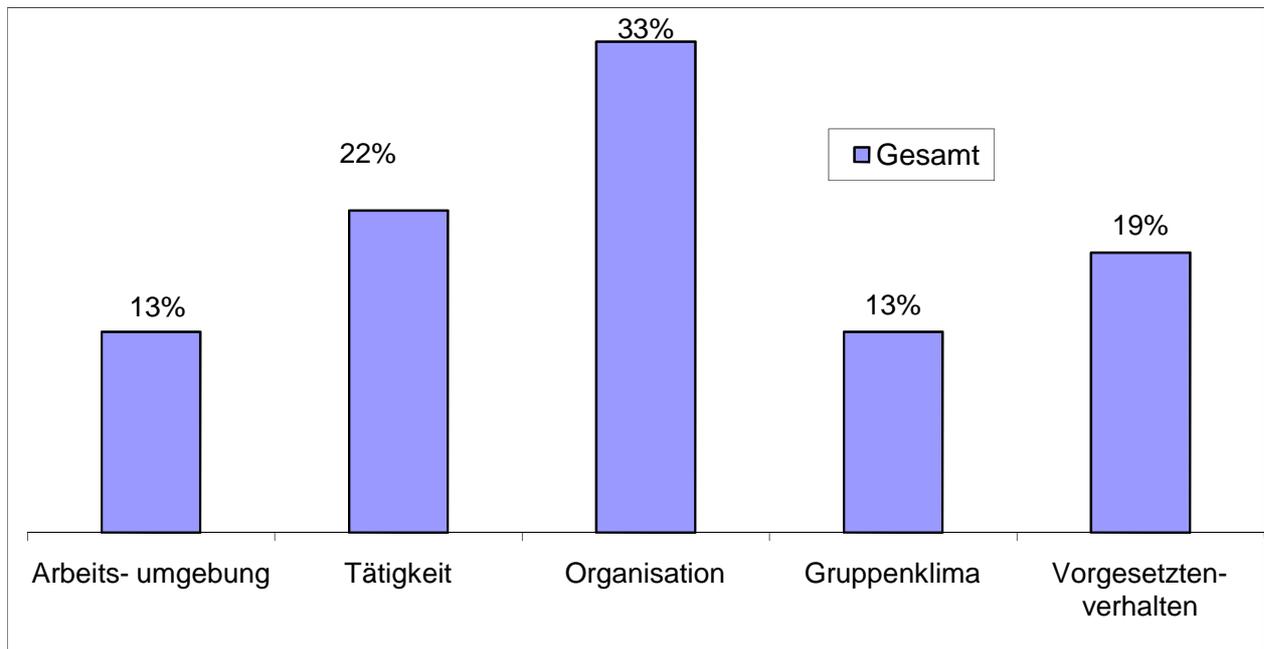


Abbildung 7: In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollte eine Verbesserung stattfinden? (Gesamtergebnis)

Als Spitzenreiter zeigt sich mit 33 Prozent die Organisation. Die zwischenmenschlichen Aspekte Gruppenklima und Vorgesetztenverhalten erreichten zusammen mit 32 Prozent der Stimmen fast das gleiche Ergebnis.

Im Vergleich der Gruppen Inhaber und Angestellte ergibt sich folgendes Bild:

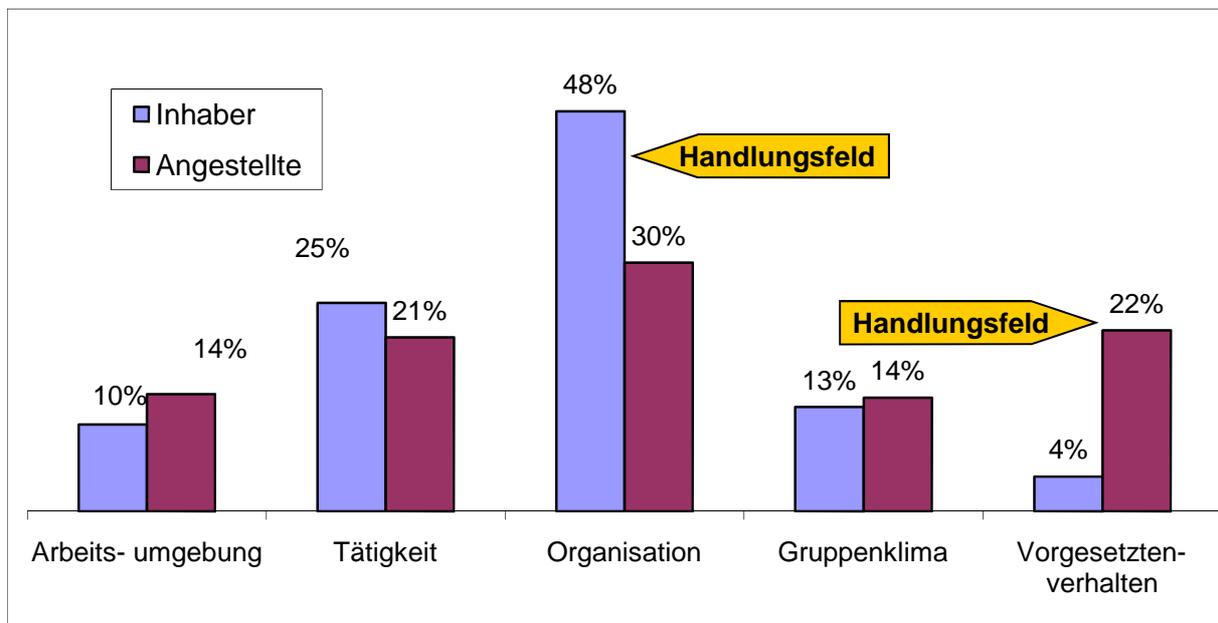


Abbildung 8: In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollte eine Verbesserung stattfinden? (Vergleich der Befragungsgruppen)

Für die drei Bereiche Arbeitsumgebung, Tätigkeit und Gruppenklima liegt in beiden Gruppen der Wunsch nach Verbesserung relativ gleich auf.

Dass sich für die Bewertung des Vorgesetztenverhaltens deutliche Unterschiede ergeben würden erstaunt nicht. Während nur 4 Prozent der Inhaber das Vorgesetztenverhalten als vordringlich erachten, sind mit 22 Prozent fast  $\frac{1}{4}$  aller Mitarbeiter der Meinung, dass hier etwas geschehen sollte.

Die zweite stark ins Auge stechende Abweichung weist der Bereich Organisation auf. Hier halten 48 Prozent der Inhaber eine Veränderung für notwendig und auch die Nennung der Mitarbeiter erreicht mit 30 Prozent hier ihren Spitzenwert.

Die Bereiche Organisation und Vorgesetztenverhalten zeigen sich hier als die vorrangigen Handlungsfelder.

Fazit: Aus den Ergebnissen der Erhebung erlaubt sich die Schlussfolgerung, dass sich das Klima in den befragten Praxen durch einen guten Umgang miteinander insgesamt auch auf einem guten Niveau befindet. Allerdings sehen die Angestellten bei den Inhabern ein Potenzial im Vorgesetztenverhalten, das ebenso wenig ungenutzt bleiben sollte, wie das Potenzial, dass sich aus der Unzufriedenheit zum Bereich Organisation ergibt, da Organisation letztendlich immer nur aus der zwischenmenschlichen Kommunikation entsteht; oder eben auch nicht entsteht, wenn Kommunikation wenig oder gar nicht oder nicht respektvoll und gegenseitig wertschätzend stattfindet.

Zu beiden Themen bietet das BRZ in Kooperation mit INPEX Consult entsprechende Weiterbildungsveranstaltungen (wie z.B. ein zweitägiges Seminar „Mitarbeiterführung/Das Rückkehrgespräch<sup>1</sup>“ am 1./2. Oktober 2005 in Münster oder eintägig zum DISG-Persönlichkeitsmodell im Frühjahr 2006<sup>2</sup>) oder Inhouse-Maßnahmen wie Coaching oder die professionelle Moderation von Teamsitzungen an.

---

<sup>1</sup> Informationen zum Rückkehrgespräch finden Sie u.a. unter [www.rueckkehrgespraech.de](http://www.rueckkehrgespraech.de)

<sup>2</sup> Interessierte wenden sich bitte an Stephan Goblirsch c/o Betriebswirtschaftliches Rechenzentrum für Zahnärzte GmbH, Hoyastraße 24, 48147 Münster, Tel.: 0251/ 92 400 – 21 (Fax – 30)